

Kepemimpinan Kontingensi Sebagai Upaya Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di SDIT An Naajiyah Kubu Raya)

Anggistia Ninda Arifianto¹, Suwito Eko Pramono², Agung Kuswantoro³, Banna
Irfan Ibadillah⁴, Alin Safaraz Himam⁴

^{1,2,3}Universitas Negeri Semarang, Indonesia

^{4,5}Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Indonesia

E-mail: nindaanggis@students.unnes.ac.id¹, suwitoekop@mail.unnes.ac.id²,
agungbinmadik@mail.unnes.ac.id³, bannairfan@ump.ac.id⁴, alinsh@ump.ac.id⁵

Submission: 17-11-2025

Revised: 24-12-2025

Accepted: 07-01-2026

Published: 28-01-2026

Abstract

This study was motivated by the urgent need for adaptive leadership in integrated Islamic schools to respond to the fluctuating dynamics of teacher performance. The main focus of this study is to analyze the implementation of contingent leadership by the principal in carrying out his functions as a leader, motivator, and educator at SDIT An Naajiyah Kubu Raya. Using a descriptive qualitative approach through a case study design, data were collected through non-participatory observation techniques, semi-structured interviews with the principal and five teachers, as well as curriculum and management documentation. Data analysis was conducted interactively, including data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of the study show that the principal functions as a leader who demonstrates the ability to adapt his leadership style to various situations that occur at school. The principal functions as a motivator through the creation of a positive work climate, the giving of rewards, and moral and spiritual support. The principal functions as an educator through the implementation of academic supervision, professional development, and ongoing mentoring. Overall, the principal is able to comprehensively carry out his role as a leader, motivator, and educator in improving the quality of performance and the learning environment at school. The novelty of this study lies in the integration of Fiedler's contingency theory with Islamic leadership values in the context of elementary schools. The implication is that this model has proven effective in creating a conducive work climate and significantly improving teacher professionalism amid the challenges of 21st-century education.

Keywords: Contingency, SDIT An Naajiyah, Teacher Performance

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan mendesak akan kepemimpinan yang adaptif di lingkungan sekolah Islam terpadu untuk merespons dinamika kinerja guru yang fluktuatif. Fokus utama kajian ini adalah menganalisis implementasi kepemimpinan kontingensi kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai leader, motivator, dan educator di SDIT An Naajiyah Kubu Raya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui desain studi kasus, data dikumpulkan melalui teknik observasi non-partisipatif, wawancara semi-terstruktur dengan kepala sekolah dan lima orang guru, serta dokumentasi kurikulum dan manajemen. Analisis data dilakukan secara interaktif meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai leader menunjukkan kemampuan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan berbagai situasi yang terjadi



di sekolah. Kepala Sekolah berfungsi sebagai motivator diwujudkan melalui penciptaan iklim kerja positif, pemberian penghargaan, serta dukungan moral dan spiritual. Kepala Sekolah berfungsi sebagai educator tampak melalui pelaksanaan supervisi akademik, pembinaan professional, dan pendampingan berkelanjutan. Secara keseluruhan, kepala sekolah mampu menjalankan perannya secara komprehensif sebagai leader, motivator, dan educator dalam meningkatkan kualitas kinerja dan lingkungan belajar di sekolah. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi teori kontingensi Fiedler dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam dalam konteks sekolah dasar. Implikasinya, model ini terbukti efektif menciptakan iklim kerja kondusif dan meningkatkan profesionalisme guru secara signifikan di tengah tantangan pendidikan abad ke-21.

Kata kunci: Kepemimpinan Kontingensi, Kinerja Guru, SDIT An Naajiyah

A. PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peranan penting dalam masa pertumbuhan anak (Nikmah et al., 2025), namun demikian, pendidikan nasional di Indonesia saat ini menghadapi tantangan kompleksitas global yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang unggul, berakhlak mulia, dan kompetitif. Sekolah sebagai institusi garda terdepan memiliki peran vital dalam mentransformasi visi besar bangsa menjadi realitas melalui proses pembelajaran di ruang-ruang kelas (Mulyasa, 2015). Dalam ekosistem sekolah, guru merupakan variabel kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan tujuan pendidikan. Guru tidak hanya bertindak sebagai fasilitator transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai arsitek karakter siswa (Suyadi, 2013). Mengingat signifikansi peran tersebut, kinerja guru harus senantiasa berada pada level optimal, yang hanya dapat dicapai apabila didukung oleh sistem kepemimpinan yang efektif dan adaptif di tingkat satuan pendidikan (Jain et al., 2022).

Kepala sekolah menduduki posisi strategis sebagai manajer sekaligus pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab mengelola seluruh komponen sekolah (Wahyudi et al., 2024). Namun, dalam realitas lapangan, sering kali ditemukan adanya kesenjangan antara kebijakan manajemen dengan kebutuhan nyata guru di lapangan (Sagala, 2010). Permasalahan yang muncul di SDIT An Naajiyah Kubu Raya mencerminkan dinamika yang umum terjadi di sekolah Islam terpadu, di mana tuntutan profesionalisme akademik harus berjalan beriringan dengan beban dakwah dan pembinaan karakter religius. Tanpa gaya kepemimpinan yang peka terhadap situasi, ketidakhadiran sinkronisasi antara

harapan organisasi dan realitas kerja guru dapat memicu penurunan motivasi serta degradasi kualitas pembelajaran (Robbins & Judge, 2023).

Identifikasi penyebab masalah menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang kaku dan seragam sering kali gagal merespons perbedaan latar belakang, masa kerja, dan tingkat kematangan emosional guru (Hersey et al., 1988). Guru baru cenderung membutuhkan arahan yang lebih detail dan pendampingan intensif, sementara guru senior lebih membutuhkan ruang otonomi untuk berinovasi (Yukl & Gardner, 2018). Oleh karena itu, pembatasan masalah dalam kajian ini difokuskan pada bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan teori kepemimpinan kontingensi sebagai strategi untuk menaikkan performa pengajar di sekolah tersebut.

Teori kontingensi, sebagaimana dikemukakan oleh Fred Fiedler (2013), menekankan bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat bergantung pada sejauh mana gaya kepemimpinannya sesuai dengan konteks situasional yang mencakup hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin. Menurut Sutrisno (2020), kepemimpinan kontingensi menekankan bahwa efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam membaca situasi, memahami karakteristik bawahannya, serta menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan kondisi tersebut. Model ini memberikan fleksibilitas kepada kepala sekolah untuk bersikap tegas ketika dibutuhkan, bersifat partisipatif dalam pengambilan keputusan, atau suportif dalam membangun motivasi. Dengan demikian, kepemimpinan kontingensi menjadi salah satu strategi yang relevan untuk diterapkan dalam dunia pendidikan

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji variabel kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai contoh, studi oleh Arista (2023) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Muhammadiyah. Namun, penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada aspek motivasi kerja umum tanpa mengeksplorasi fleksibilitas gaya berdasarkan situasi. Penelitian lain oleh Alzoraiki (2024) menyoroti peran kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya sekolah di Yaman, namun kurang menyentuh aspek adaptabilitas situasional dalam konteks sekolah dasar Islam di Indonesia. Perbedaan mendasar penelitian ini dengan kajian-kajian sebelumnya adalah penekanan pada aspek "kontingensi" yang secara spesifik dioperasionalkan dalam

tiga peran utama: leader, motivator, dan educator di lingkungan SDIT yang memiliki budaya religius kental.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada sintesis antara manajemen modern berbasis kontingensi dengan nilai-nilai pedagogi Islam (pedagogical tazkiyah) dalam praktik harian kepala sekolah. Di saat banyak sekolah terjebak dalam model kepemimpinan administratif yang monoton, SDIT An Naajiyah menawarkan model kepemimpinan yang luwes namun tetap berpegang teguh pada prinsip musyawarah dan uswah (keteladanan). Gap analysis menunjukkan bahwa meskipun literatur tentang kepemimpinan sekolah sangat melimpah, masih sedikit yang membedah bagaimana kepala sekolah di institusi Islam menyeimbangkan antara kontrol posisi yang kuat dengan pendekatan hubungan yang lembut (*relationship-oriented*) untuk menghadapi disparitas kompetensi guru di era digital.

Tujuan utama penulisan ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam bagaimana kepemimpinan kontingensi berfungsi dalam mengarahkan (*leading*), membangkitkan semangat (*motivating*), dan membina (*educating*) para guru untuk mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Harapan yang ingin dicapai adalah terciptanya sebuah model kepemimpinan yang dapat direplikasi oleh sekolah-sekolah lain dengan karakteristik serupa, guna memastikan keberlanjutan peningkatan kualitas pendidikan. Manfaat ilmiah dari tulisan ini mencakup penguatan teoretis terhadap model efektivitas Fiedler dalam domain administrasi pendidikan, serta memberikan kontribusi praktis bagi para praktisi pendidikan dalam memitigasi konflik manajemen dan meningkatkan kepuasan kerja guru.

Tabel 1. Perbandingan Teori Kepemimpinan Klasik dan Kontingensi

Teori	Fokus Utama	Mekanisme Efektivitas	Relevansi di Sekolah
Sifat (Trait Theory)	Karakter bawaan pemimpin	Keberhasilan berasal dari kharisma dan kecerdasan lahiriah	Terbatas, karena tidak semua pemimpin cerdas mampu mengelola guru yang beragam.
Perilaku (Behavioral)	Pola tindakan pemimpin	Efektivitas ditentukan oleh gaya orientasi tugas vs orientasi manusia	Memberikan dasar pelatihan, namun kurang memperhatikan konteks situasional yang dinamis.
Situasional (Hersey-Blanchard)	Kesiapan bawahan	Gaya pemimpin berubah sesuai dengan kematangan/kompetensi guru	Sangat relevan untuk membedakan perlakuan antara guru senior dan junior.

Kontingensi (Fiedler)	Kesesuaian gaya dan konteks	Efektivitas tercapai bila gaya pemimpin cocok dengan kontrol situasional (hubungan, tugas, posisi)	Menjadi dasar utama dalam penelitian ini karena mencakup struktur organisasi sekolah.
-----------------------	-----------------------------	--	---

Dalam mengelola institusi pendidikan, perbedaan antara manajer dan pemimpin menjadi krusial. Seorang manajer cenderung berfokus pada stabilitas, aturan, dan target jangka pendek, sementara pemimpin berorientasi pada visi, perubahan, dan pengembangan potensi manusia. Kepala sekolah di SDIT An Naajiyah dituntut untuk menjalankan kedua peran ini secara simultan. Sebagai manajer, ia harus memastikan administrasi kurikulum berjalan tertib; sebagai pemimpin, ia harus menginspirasi guru agar mengajar dengan hati dan dedikasi. Fenomena ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan pendidikan bukan sekadar persoalan teknis administratif, melainkan seni membangun hubungan interpersonal yang harmonis untuk mencapai tujuan bersama.

Pentingnya penelitian ini juga didorong oleh perubahan lanskap pendidikan yang sangat cepat, seperti implementasi Kurikulum Merdeka dan integrasi teknologi digital. Tanpa kepemimpinan yang adaptif, guru-guru di sekolah dasar dapat mengalami "shock" terhadap perubahan regulasi yang sering terjadi. Model kontingensi memungkinkan kepala sekolah untuk melakukan penyesuaian strategi secara *real-time*, memberikan dukungan emosional saat moral guru menurun, dan memberikan arahan tegas saat disiplin organisasi terancam. Dengan demikian, tulisan ini berupaya membedah mekanisme internal kepemimpinan yang mampu mempertahankan kestabilan performa guru di tengah ketidakpastian lingkungan eksternal.

B. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi fenomena kepemimpinan kontingensi secara mendalam di lingkungan SDIT An Naajiyah Kubu Raya. Pendekatan kualitatif dipilih karena sifat masalah penelitian yang menuntut pemahaman holistik mengenai perilaku, pandangan, dan interaksi sosial subjek dalam konteks alaminya tanpa manipulasi variabel (Creswell, 2019). Desain studi kasus memungkinkan peneliti untuk menjawab pertanyaan

"bagaimana" dan "mengapa" terkait praktik kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam situasi-situasi tertentu yang unik (Creswell, 2019).

Lokasi penelitian adalah SDIT An Naajiyah yang beralamat di Jalan Parit Bugis, Sungai Raya, Kubu Raya, Kalimantan Barat. Sekolah ini dipilih karena reputasinya dalam menjaga budaya kerja Islami yang kuat meskipun memiliki tim guru yang sangat heterogen dari segi pengalaman kerja. Subjek penelitian atau sumber data primer terdiri dari kepala sekolah dan beberapa orang guru dengan variasi masa kerja antara 1,5 hingga 7 tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* untuk memastikan informan yang dipilih benar-benar terlibat langsung dan memiliki informasi kaya terkait interaksi kepemimpinan di sekolah tersebut.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama. Pertama, observasi non-partisipatif dilakukan untuk mengamati interaksi harian antara kepala sekolah dan guru, pelaksanaan rapat koordinasi, serta aktivitas supervisi di dalam kelas. Kedua, wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang fleksibel untuk menggali persepsi mendalam informan mengenai gaya memimpin, pemberian motivasi, dan proses pembinaan profesional. Ketiga, dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data pendukung seperti visi-misi sekolah, profil guru, jadwal supervisi, notulen musyawarah bulanan, dan rekapitulasi evaluasi kinerja guru.

Instrumen penelitian dalam kajian kualitatif ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen kunci, didukung oleh alat bantu seperti daftar pertanyaan wawancara, lembar observasi, dan perangkat perekam audio. Untuk mengukur tolak ukur kinerja, peneliti merujuk pada standar kinerja guru yang mencakup aspek perencanaan (RPP/Modul Ajar), pelaksanaan pembelajaran, hubungan sosial, dan evaluasi diri. Analisis data mengikuti model interaktif dari Miles & Huberman (1994) yang meliputi tiga alur kegiatan secara bersamaan: (1) Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian, dan penyederhanaan data hasil lapangan; (2) Penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel; serta (3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk memastikan keabsahan temuan.

Uji keabsahan data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara antara

kepala sekolah, guru senior, dan guru baru untuk melihat konsistensi pola kepemimpinan yang dirasakan. Triangulasi teknik dilakukan dengan mengecek keselarasan antara apa yang dikatakan informan saat wawancara dengan apa yang ditemukan selama observasi lapangan dan apa yang tertera dalam dokumen sekolah. Selain itu, perpanjangan pengamatan dilakukan untuk membangun kepercayaan dengan subjek penelitian sehingga data yang diperoleh lebih akurat dan kredibel.

Tabel 2. Matriks Fokus Pengumpulan Data Penelitian

Metode	Sumber Data	Data yang Digali
Wawancara	Kepala Sekolah & Guru	Persepsi gaya kepemimpinan, mekanisme motivasi, efektivitas supervisi.
Observasi	Lingkungan Sekolah	Keteladanan pimpinan, suasana rapat, interaksi sosial di ruang guru.
Dokumentasi	Arsip Sekolah	Notulen rapat, piagam penghargaan, jadwal supervisi, instrumen penilaian.

Prosedur analisis dimulai dengan mengorganisasikan data mentah dari transkrip wawancara dan catatan lapangan. Peneliti melakukan pengkodean ([link](#)) untuk mengidentifikasi tema-tema besar terkait fungsi kepala sekolah sebagai leader, motivator, dan educator. Selama proses ini, peneliti senantiasa melakukan refleksi kritis untuk menghindari bias subjektif. Temuan kemudian disintesis dengan teori kepemimpinan kontingensi Fiedler dan Hersey-Blanchard untuk melihat sejauh mana kecocokan gaya pemimpin dengan kematangan bawahan di SDIT An Naajiyah. Keseluruhan prosedur ini disusun sedemikian rupa untuk menghasilkan narasi penelitian yang ilmiah, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil: Kepemimpinan Kontingensi Kepala Sekolah sebagai Leader

Temuan di lapangan ([link](#)) menunjukkan bahwa kepala sekolah SDIT An Naajiyah, Ibu AY, mengimplementasikan fungsi leadership secara fleksibel dengan menyesuaikan gaya komunikasinya terhadap karakteristik individu guru. Berdasarkan hasil observasi pada (tabel 3), terlihat bahwa kepala sekolah tidak mendominasi pembicaraan,

melainkan bertindak sebagai pengarah yang memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan kendala di kelas.

Tabel 3. Catatan Hasil Observasi

No	Aspek yang Diamati	Hasil Observasi Singkat
1	Peran Kepala Sekolah sebagai Leader	Kepala sekolah memimpin musyawarah secara terstruktur, mengarahkan agenda, dan menjaga fokus diskusi.
2	Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator	Kepala sekolah memberikan dorongan dan apresiasi kepada guru untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan.
3	Peran Kepala Sekolah sebagai Educator	Kepala sekolah menyampaikan arahan terkait peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru.
4	Partisipasi Guru	Guru aktif menyampaikan pendapat, saran, dan tanggapan selama musyawarah berlangsung.
5	Suasana Musyawarah	Musyawarah berlangsung kondusif, komunikatif, dan saling menghargai pendapat.

Catatan hasil observasi pada tabel 3 disimpulkan melalui observasi pada saat rapat bulanan yang dilakukan pada tanggal 20 September 2025 dan terdokumentasikan pada gambar 1.



Gambar 1. Kepala Sekolah Memimpin Musyawarah Bulanan

Sumber Gambar: dokumentasi peneliti (2025)

Bentuk nyata dari kepemimpinan kontingensi di sekolah ini terbagi dalam beberapa sub-dimensi utama: *Pertama*, Kepemimpinan Teladan. Kepala sekolah memposisikan dirinya sebagai "model" dalam hal kedisiplinan dan spiritualitas. Hal ini

dikonfirmasi oleh salah satu pengajar yang menyatakan bahwa kehadiran kepala sekolah yang konsisten tepat waktu dan keterlibatannya dalam shalat dhuha berjamaah menjadi motivasi intrinsik bagi guru untuk tidak lalai dalam tugas ([Wawancara 04](#)). Keteladanan ini mengurangi kebutuhan akan kontrol ketat karena guru cenderung meniru perilaku pimpinan (*Modeling Theory*).

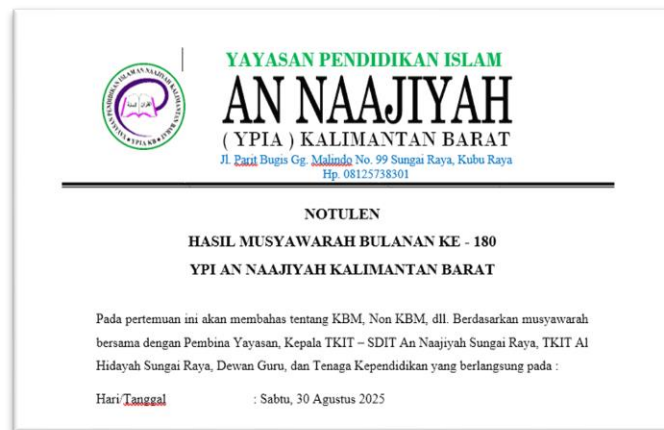
Kedua, Kepemimpinan Adaptif dan Partisipatif. Kepala sekolah membedakan perlakuan antara guru senior dan junior. Kepada guru senior (seperti salah satu pengajar yang telah mengabdikan 7 tahun), kepala sekolah menggunakan gaya delegatif, memberikan otoritas penuh dalam pengembangan inovasi kelas. Sebaliknya, kepada guru baru (seperti salah satu pengajar dengan masa kerja 1,5 tahun), kepala sekolah menerapkan gaya direktif-instruktif dengan memberikan panduan penyusunan RPP yang sangat detail ([Wawancara 01](#)). Pendekatan ini selaras dengan tingkat kematangan (*readiness*) bawahan dalam teori Hersey-Blanchard (Hersey et al., 1988).

Tabel 4. Distribusi Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Profil Guru

Kategori Guru	Karakteristik (Masa Kerja)	Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan	Hasil Kinerja
Guru Senior	> 5 Tahun	Delegatif & Partisipatif	Inovasi pembelajaran tinggi, mandiri.
Guru Menengah	3 - 5 Tahun	Suportif & Konsultatif	Komitmen stabil, kolaborasi aktif.
Guru Junior	< 2 Tahun	Direktif & Instruktif	Adaptasi cepat, administrasi tertib.

Sumber: Hasil analisis data wawancara dan observasi.

Ketiga, Kepemimpinan Kolaboratif dalam Pengambilan Keputusan. Dokumentasi notulen rapat (Gambar 2) menunjukkan bahwa penentuan kebijakan sekolah, seperti pelaksanaan Gebyar Ramadan atau Family Gathering, dilakukan melalui mekanisme musyawarah.



Gambar 2. Notulen Musyawarah Bulanan

Sumber Gambar: dokumentasi peneliti (2025)

Selain itu, kepala sekolah melibatkan seluruh lapisan staf dalam struktur kepanitiaan (Gambar 3), yang memberikan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat pada setiap anggota organisasi. Hal ini menciptakan struktur tugas yang jelas, yang menurut Fiedler, merupakan prasyarat tercapainya kontrol situasional yang menguntungkan bagi pemimpin.



Gambar 3. Daftar Kepantiaan Kegiatan HUT RI Ke-80

Sumber Gambar: dokumentasi peneliti (2025)

Hasil: Kepemimpinan Kontingensi Kepala Sekolah sebagai Motivator

Fungsi motivator kepala sekolah di SDIT An Naajiyah dioperasionalkan melalui penggabungan antara penghargaan material-simbolis dengan penguatan nilai spiritual. Motivasi di sekolah ini tidak hanya dipandang sebagai upaya meningkatkan

produktivitas, tetapi juga sebagai bentuk penajagaan terhadap "*ruhiyah*" (semangat kejiwaan) para pendidik.

Salah satu temuan menarik adalah pemberian "Reward Ramadhan" (Gambar 4) sebagai bentuk apresiasi bagi guru dengan kategori khatam Al-Qur'an terbanyak. Meskipun terlihat sederhana, pemberian hadiah ini secara psikologis mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kompetitif secara positif. Kepala sekolah juga memberikan piagam "Guru Teladan" sebagai bentuk pengakuan atas dedikasi guru, yang menurut Herzberg (2022) , merupakan faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan kerja jangka panjang.



Gambar 4. Reward Guru Khatam Qur'an Terbanyak

Sumber Gambar: dokumentasi sekolah (2025)

Selain itu, dukungan sosial diwujudkan melalui kegiatan non-akademik seperti Family Gathering di luar sekolah. Kegiatan ini berfungsi untuk mencairkan ketegangan profesional dan memperkuat ikatan emosional antarwarga sekolah. Dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 13 Oktober 2025 di ruang guru SDIT An Naajiyah, ketika ditanya tentang bagaimana perhatian kepala sekolah terhadap guru secara personal, salah satu guru TW mengatakan:

"Seringkali kepala sekolah AY menanyakan kabar guru-guru serta memberikan nasehat terhadap masalah yang disampaikan. Beberapa guru ada yang mengeluarkan keluh kesah beserta unek-uneknya supaya bisa diberikan masukan."

Dari ungkapan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah AY sangat memperhatikan seluruh guru secara personal termasuk permasalahan keluarga mereka. Dengan begitu, guru merasa dihargai lebih dari sekadar "alat produksi" pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memahami pentingnya keseimbangan antara tuntutan tugas (*task-oriented*) dengan kebutuhan hubungan (*relationship-oriented*).

Tabel 5. Mekanisme Pemberian Motivasi di SDIT An Naajiyah

Jenis Motivasi	Bentuk Implementasi	Frekuensi/Momen
Penghargaan (Reward)	Hadiah buku, sertifikat, pujian dalam rapat	Berkala/Saat prestasi tercapai.
Dukungan Emosional	Sapaan hangat, kunjungan saat sakit, konseling	Harian/Insidental.
Motivasi Spiritual	Tausiyah pagi, Jalsah Tarbawiyah	Setiap hari sebelum KBM.
Pengembangan Diri	Surat tugas pelatihan, izin studi lanjut	Sesuai jadwal dinas/kebutuhan.

Sumber: Diolah dari hasil observasi dan wawancara.

Dukungan pengembangan profesional juga menjadi instrumen motivasi yang kuat. Kepala sekolah memberikan izin resmi bagi guru untuk mengikuti Program Guru Penggerak dan pelatihan coding. Dukungan administratif ini menumbuhkan efikasi diri guru (*self-efficacy*), di mana guru merasa kompeten menghadapi tantangan kurikulum baru karena didukung penuh oleh pimpinan.

Hasil: Kepemimpinan Kontingensi Kepala Sekolah sebagai Educator

Sebagai educator, kepala sekolah menjalankan peran sebagai pembimbing pedagogik melalui mekanisme supervisi akademik yang berkesinambungan. Supervisi di SDIT An Naajiyah tidak dipandang sebagai ajang mencari kesalahan, melainkan proses "*coaching*" untuk peningkatan mutu.

Adanya jadwal supervisi guru dan instrumen penilaian supervise kepala sekolah menunjukkan bahwa evaluasi dilakukan secara sistematis dan mencakup aspek administrasi hingga praktik mengajar di kelas. Selama observasi supervisi, kepala sekolah duduk di bagian belakang kelas, mencatat poin-poin penting, dan kemudian melakukan sesi refleksi pasca-mengajar. Dalam sesi refleksi tersebut, kepala sekolah

memberikan umpan balik yang konstruktif, seperti saran penggunaan media interaktif atau teknik pengelolaan kelas yang lebih inklusif.

Kepala sekolah juga aktif memfasilitasi kegiatan *In-House Training* (IHT) secara rutin. Melalui IHT, guru-guru diberikan pelatihan strategi pembelajaran aktif dan literasi digital. Hal ini berdampak pada kualitas perencanaan pembelajaran yang disusun guru. Salah satu pengajar menjelaskan bahwa bimbingan kepala sekolah membantu para pengajar menyelaraskan capaian pembelajaran (CP) dengan modul ajar yang lebih kontekstual dan berpusat pada siswa.

Tabel 6. Dampak Fungsi Educator terhadap Kompetensi Guru

Dimensi Kompetensi	Sebelum Pembinaan	Sesudah Pembinaan
Perencanaan	Masih bersifat copy-paste, kaku	Modul ajar kreatif, integrasi nilai Islam kuat.
Pengelolaan Kelas	Sering kesulitan menangani siswa aktif	Mahir menggunakan ice breaking dan kontrak kelas.
Evaluasi	Hanya tes tertulis satu arah	Menggunakan asesmen formatif dan reflektif.
Literasi Digital	Terbatas pada penggunaan PPT	Mampu menggunakan platform koding dan AI.

Sumber: Hasil sintesis observasi kelas dan dokumen evaluasi.

Pembinaan karakter juga menjadi bagian integral dari peran educator. Ketika ditanya tentang apa tujuan utama dari diadakannya kajian parenting bulanan dan bimbingan akhlak, kepala sekolah AY menjawab:

“Kegiatan parenting dan bimbingan akhlak dilakukan secara rutin setiap bulan, untuk memastikan bahwa guru tidak hanya mengajar namun juga belajar. Di samping itu, mereka juga mendapatkan siraman rohani melalui nilai-nilai Islam sehingga secara tidak langsung guru tidak hanya mentransfer ilmu kepada murid, namun juga menjadi teladan yang baik dalam berakhlak dan berperilaku.”

Statement di atas membuktikan bahwa kepala sekolah SDIT An Naajiyah memastikan guru tidak hanya unggul secara kognitif, tetapi juga menjadi uswah bagi para siswa. Upaya penanaman budaya belajar sepanjang hayat (*long-life learning*) ini terlihat dari antusiasme guru dalam melakukan riset-riset kecil di kelas untuk memperbaiki praktik pengajaran mereka. Pengadaan kegiatan parenting merupakan salah satu contoh

aksi nyata dalam keterlibatan kepala sekolah untuk meningkatkan sumber daya manusia guru (Ibadillah, 2022).

Pembahasan: Efektivitas Kepemimpinan Kontingensi dalam Perspektif Teoretis

Analisis terhadap temuan di SDIT An Naajiyah menegaskan validitas teori kepemimpinan kontingensi dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan. Keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru bukan disebabkan oleh satu gaya memimpin yang "hebat", melainkan oleh kecocokan antara gaya yang diterapkan dengan tiga variabel situasional utama: 1) Hubungan pemimpin-anggota yang sangat baik karena dilandasi nilai ukhuwah; 2) Struktur tugas yang jelas melalui pembagian job description yang rapi; dan 3) Kekuatan posisi kepala sekolah yang didukung penuh oleh yayasan.

Penerapan gaya direktif pada guru baru dan delegatif pada guru senior membuktikan bahwa kepala sekolah telah menjalankan fungsi diagnosis situasional yang akurat. Hal ini sejalan dengan penelitian Lin (2022) yang menyebutkan bahwa otonomi guru (melalui gaya delegatif) berkontribusi positif terhadap inovasi, sementara bimbingan terstruktur (melalui gaya direktif) diperlukan untuk membangun fondasi profesionalisme awal. Ketepatan diagnosis ini mencegah terjadinya "*micromanagement*" pada guru senior yang bisa menurunkan motivasi, sekaligus mencegah "lulusnya" standar kualitas pada guru baru karena kurangnya arahan.

Secara lebih mendalam, kepemimpinan di SDIT An Naajiyah menunjukkan adanya integrasi yang harmonis antara *Instructional Leadership* dengan *Spiritual Leadership*. Dengan begitu, fungsi educator yang dijalankan kepala sekolah bukan sekadar persoalan teknis mengajar, melainkan bagian dari "*pedagogical tazkiyah*", di mana peningkatan kompetensi guru diniatkan sebagai bagian dari peningkatan kualitas ibadah pengabdian. Hal ini memberikan dimensi makna yang lebih dalam pada kinerja guru; mereka bekerja secara maksimal bukan hanya karena takut pada kepala sekolah atau mengejar tunjangan, tetapi karena rasa tanggung jawab moral kepada Allah SWT.

Dilihat dari sisi motivasi, strategi kepala sekolah yang menggabungkan insentif ekstrinsik (hadiah, piagam) dan intrinsik (kepercayaan, nilai religi) sangat efektif

memitigasi risiko kejenuhan kerja (*burnout*). Penelitian oleh Chen (2022) menekankan bahwa efektivitas pengajaran sangat dipengaruhi oleh motivasi belajar guru yang dipicu oleh dukungan lingkungan. Di SDIT An Naajiyah, lingkungan yang diciptakan kepala sekolah melalui kegiatan kebersamaan dan perhatian personal bertindak sebagai "*social buffer*" yang menjaga kesehatan mental guru di tengah tuntutan administrasi kurikulum yang berat.

Namun, terdapat catatan kritis bahwa efektivitas model kontingensi ini sangat bergantung pada kecerdasan emosional dan kapasitas reflektif kepala sekolah. Tanpa kemampuan membaca situasi yang tajam, kepala sekolah bisa saja salah menerapkan gaya, misalnya bersikap terlalu otoriter pada guru yang sudah mandiri, yang justru akan memicu konflik interpersonal. Oleh karena itu, keberhasilan di SDIT An Naajiyah juga didukung oleh kepribadian kepala sekolah yang terbuka terhadap kritik dan masukan, yang memungkinkan terjadinya koreksi mandiri terhadap gaya kepemimpinan yang dijalankan.

Tabel 7. Sintesis Teoretis Kepemimpinan Kontingensi di SDIT An Naajiyah

Dimensi Teori	Implementasi di Lapangan	Hasil Analisis
LPC (Least Preferred Coworker)	Kepala sekolah cenderung berorientasi pada hubungan (High LPC).	Sangat efektif dalam situasi sekolah dasar yang menuntut kehangatan dan kekeluargaan.
Favorabilitas Situasi	Tinggi (Hubungan baik, tugas terstruktur, posisi kuat).	Memungkinkan pimpinan fokus pada pengembangan inovasi jangka panjang.
Path-Goal Alignment	Kepala sekolah memperjelas jalan guru menuju sukses profesional (pelatihan, coaching).	Meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja guru secara signifikan.

Sumber: Analisis teoretis peneliti berdasarkan data lapangan.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru tidak bisa dilakukan melalui pendekatan *top-down* yang kaku, tetapi diperlukan kelenturan manajemen yang didasarkan pada empati dan data lapangan. Dengan begitu, kepala sekolah yang berfungsi sebagai *educator-motivator-leader* yang kontingensial mampu mengubah beban kerja guru menjadi tantangan profesional yang menarik. Hal ini memberikan optimisme bagi pengembangan lembaga pendidikan Islam ke depan, bahwa integrasi antara manajemen profesional dengan nilai-nilai akhlak mampu melahirkan

institusi yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga sehat secara organisasional.

D. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan secara mendalam, penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kepemimpinan kontingensi kepala sekolah di SDIT An Naajiyah Kubu Raya telah berfungsi secara optimal sebagai strategi kunci dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah berhasil menjalankan perannya sebagai leader dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif, di mana pemberian instruksi yang ketat ditujukan bagi guru baru untuk pembentukan fondasi disiplin, sedangkan pemberian otonomi dan ruang inovasi diberikan kepada guru senior untuk mendorong kreativitas profesional. Fleksibilitas ini menciptakan struktur organisasi yang stabil namun dinamis, yang sangat dibutuhkan oleh lembaga pendidikan dasar dalam menghadapi perubahan kurikulum dan tantangan digital.

Sebagai motivator, kepala sekolah sukses membangun iklim kerja yang harmonis melalui penggabungan penghargaan ekstrinsik yang bersifat simbolis-material dengan motivasi intrinsik berbasis nilai-nilai spiritualitas Islam. Pendekatan ukhuwah dan perhatian personal yang ditunjukkan pimpinan terbukti efektif dalam memitigasi tekanan kerja guru dan menumbuhkan loyalitas yang tinggi terhadap institusi. Sementara itu, dalam fungsinya sebagai educator, kepala sekolah telah mentransformasi mekanisme supervisi tradisional menjadi proses bimbingan klinis yang edukatif dan suportif. Melalui kegiatan IHT dan coaching yang berkelanjutan, terjadi peningkatan nyata pada kompetensi pedagogik guru, yang terlihat dari kualitas perencanaan pembelajaran yang lebih kontekstual dan pelaksanaan evaluasi yang lebih objektif.

Dampak keseluruhan dari kepemimpinan kontingensi ini adalah terciptanya budaya profesionalisme yang berakar pada kesadaran religius, di mana guru bekerja bukan sekadar atas dasar kewajiban administratif, melainkan sebagai bentuk amanah dan ibadah. Penelitian ini memberikan implikasi teoretis bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam

mendiagnosis kesiapan bawahan dan menyesuaikan gaya komunikasinya secara tepat. Secara praktis, model kepemimpinan di SDIT An Naajiyah dapat dijadikan referensi bagi kepala sekolah lain dalam mengelola heterogenitas sumber daya guru guna mencapai keunggulan mutu pendidikan yang berkelanjutan. Sebagai saran, sekolah perlu terus melembagakan sistem pembinaan ini agar tidak bergantung sepenuhnya pada figur individu kepala sekolah, serta terus mengeksplorasi penggunaan teknologi digital untuk mendukung efisiensi supervisi dan koordinasi di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9(July). <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
- Arista, M. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Smp Muhammadiyah 3 Bandar Lampung*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Chen, D. C., Lai, B. Y., & Chen, C. P. (2022). Stimulating the Influence of Teaching Effectiveness and Students' Learning Motivation by Using the Hierarchical Linear Model. *Sustainability*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159191>
- Creswell, J. W. (2019). *Educational Research (Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research)*. Pearson Education.
- Fiedler, F. E. (2013). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Ibadillah, B. I. (2022). Penerapan Konsep TQM dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Islam Daarul Muwahidin Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2). <https://doi.org/10.21009/jmp.v13i2.30695>
- Jain, V., Gupta, S. S., Shankar, K. T., & Bagaria, K. R. (2022). A Study on Leadership Management, Principles, Theories, and Educational Management. *World Journal of English Language*, 12(3). <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p203>
- Lin, Q. (2022). The Relationship Between Distributed Leadership And Teacher Innovativeness: Mediating Roles Of Teacher Autonomy And Professional Collaboration. *Frontiers in Psychology*, 13(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). Qualitative Data Analysis. In *CEUR Workshop Proceedings* (Vol. 1304). Sage Publisher. <https://vivauniversity.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>
- Mulyasa. (2015). *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Remaja Rosdakarya.
- Nikmah, K., Nurkholis, M. A., Ridha, M. R., Himam, A. S., & Ibadillah, B. I. (2025). Pengembangan Ruang Edukatif Terpadu: Sinergi Pendidikan dan Pengasuhan Anak di Lingkungan Muhammadiyah. *Martabe: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 8, 3626–3634. <https://doi.org/10.31604/jpm.v8i9.3626-3634>
- Robbins, S., & Judge, T. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (4th ed.). Alfabeta.
- Soelistya, D. (2022). Buku Ajar Kepemimpinan Strategis. In *Nizamia Learning Center*.

Nizamia Learning Center.

- Sutrisno, E. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kedelapan. In *Penerbit: Kencana Prenada Media Group, Jakarta*. Kencana Prenada Media Group.
- Suyadi. (2013). *Strategi Pembelajaran Pendidikan Karakter*. Remaja Rosdakarya. <https://web-ikepri.moco.co.id/book/b3e747e5-81bd-4a54-ae14-4bdc03b99d27>
- Wahyudi, M., Putri, D. M., & Warda, M. A. (2024). Pendidik dan Peserta Didik dalam Pendidikan Islam. *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(1).
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2018). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9(July). <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
- Arista, M. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Smp Muhammadiyah 3 Bandar Lampung*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Chen, D. C., Lai, B. Y., & Chen, C. P. (2022). Stimulating the Influence of Teaching Effectiveness and Students' Learning Motivation by Using the Hierarchical Linear Model. *Sustainability*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159191>
- Creswell, J. W. (2019). *Educational Research (Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research)*. Pearson Education.
- Fiedler, F. E. (2013). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Ibadillah, B. I. (2022). PENERAPAN KONSEP TQM DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN SD ISLAM DAARUL MUWAHIDIN SEMARANG. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2). <https://doi.org/10.21009/jmp.v13i2.30695>
- Jain, V., Gupta, S. S., Shankar, K. T., & Bagaria, K. R. (2022). A Study on Leadership Management, Principles, Theories, and Educational Management. *World Journal of English Language*, 12(3). <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p203>
- Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology*, 13(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). Qualitative Data Analysis. In *CEUR Workshop Proceedings* (Vol. 1304). Sage Publisher. <https://vivauniversity.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>
- Mulyasa. (2015). *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Remaja Rosdakarya.
- Nikmah, K., Nurkholis, M. A., Ridha, M. R., Himam, A. S., & Ibadillah, B. I. (2025). Pengembangan Ruang Edukatif Terpadu: Sinergi Pendidikan dan Pengasuhan Anak

- di Lingkungan Muhammadiyah. *Martabe: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 8, 3626–3634. <https://doi.org/10.31604/jpm.v8i9.3626-3634>
- Robbins, S., & Judge, T. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (4th ed.). Alfabeta.
- Soelistya, D. (2022). Buku Ajar Kepemimpinan Strategis. In *Nizamia Learning Center*. Nizamia Learning Center.
- Sutrisno, E. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kedelapan. In *Penerbit: Kencana Prenada Media Group, Jakarta*. Kencana Prenada Media Group.
- Suyadi. (2013). *Strategi Pembelajaran Pendidikan Karakter*. Remaja Rosdakarya. <https://web-ikepri.moco.co.id/book/b3e747e5-81bd-4a54-ae14-4bdc03b99d27>
- Wahyudi, M., Putri, D. M., & Warda, M. A. (2024). Pendidik dan Peserta Didik dalam Pendidikan Islam. *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(1).
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2018). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.